

Michael Huber

1. Einleitung

Der Titel *Die Zukunft der Universität* erinnert an Friedrich Nietzsches fünf Reden über *Die Zukunft unserer Bildungsanstalten* (Nietzsche 1983), mit denen er das Grundmuster einer bürgerlichen Bildungs- und Hochschulkritik entwickelt, das die Krise der Universität mit dem »Einbruch der Massen« verbindet. Ein Grundmuster, das heute noch immer gern und oft benützt wird. »Nur die Anekdoten«, schreibt Walter Erhart, »sind neu: ein germanistisches Hauptseminar mit ungefähr fünfzehn Studierenden, in dem niemand vorher schon einmal den Namen »Hiob« gehört hat; Studierende historischer Wissenschaft, die das Mittelalter mit dem 17. Jahrhundert (beginnen lassen) und den Dativ mit dem Genitiv verwechseln« (Erhart 2004: 110).

Mein Beitrag unterscheidet sich nun neben den offensichtlichen, in zwei grundlegenden Punkten von Nietzsches Entwurf. Ich kann nicht von der Zukunft *unserer* Bildungsanstalten sprechen, denn erstens gehört die moderne Universität *uns* nicht mehr – ja man wüsste nicht einmal, wer dem Kollektiv zuzurechnen wäre: Professorinnen und Professoren? Alle wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Oder gehören auch noch die Studierenden dazu? Zweitens, da ich einen soziologischen Zugang zur universitären Zukunft wähle, formuliere ich weder normative Erwartungen, Eigentumsansprüche noch gebe ich Prognosen über die Universitätsentwicklung ab, wenn ich über ihre Zukunft spreche. Vielmehr analysiere ich die Zukunftsentwürfe der Universität und zeige, wie sie sich in die Organisation einschreiben und wie die akademische Produktion – ganz anders als programmatische Statements es versprechen – davon geprägt wird.

2. Die Zukunft als soziologisches Problem

Zukunft als Horizont – so kann man mit Luhmann (1976) im Anschluss an Schütz und Husserl sagen – ist ein Aspekt aller sozialen Systeme, nämlich der in ihnen gebildeten Erwartungen, an denen in zeitlicher Hinsicht sich das gegenwärtige Operieren der Systeme ausrichtet. Die Integration eines offenen Zukunftshorizonts in gegenwärtige Situationsdefinitionen ist allerdings eine historisch relativ junge Errungenschaft, die sich vor allem in der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft entwickelt. Dies zeigen historische Studien zu Zeitstrukturen und Zukunft, etwa bei Reinhart Koselleck (1989) und Lucian Hölscher (1999). Oder neuere soziologische Studien von, um nur zwei zu nennen, Barbara Adam (2005) oder Armin Nassehi (1993).

Diese Studien zeigen auch, dass im Zuge dieses Modernisierungsprozesses die Zeitstrukturen der Gesellschaft nicht von einem einzelnen Funktionssystem reguliert werden. Vielmehr entfaltet sich eine Vielzahl von Zukunftshorizonten, die mit gleichem Geltungsanspruch nebeneinander existieren. Alle Funktionssysteme kommunizieren daher immer auch im Modus der Zukunft und alle bearbeiten mit ihren je spezifischen Mitteln die Frage, wie mit Überraschungen umzugehen ist, wie diese begrenzt, reduziert oder anderweitig verarbeitet werden können.

Sie unterscheiden sich jedoch voneinander in *operativer* und in *struktureller* Hinsicht: In operativer Hinsicht unterscheiden sie sich durch die *Formen des Erwartens*, auf die sie jeweils bauen. Erwarten soll dabei die Kommunikation von Zukunft in einem der drei denkbaren Geltungsmodi: Wahrheit, Richtigkeit oder Authentizität bezeichnen. Als Beispiele für wahrheitscodierte Zukunftskommunikation kann man die Prognose oder die Wette als Fälle kognitiven Erwartens anführen. Richtigkeitscodierte Zukunftskommunikationen sind normative Erwartungen, als authentizitätscodiert bezeichne ich Wünsche, Hoffnungen usw. Im Folgenden zeige ich, wie die Zukunftsentwürfe der Universitäten von einer richtigkeitsorientierten auf eine wahrheitsorientierte Kommunikation von Zukunft umgestellt werden. In *struktureller* Hinsicht unterscheiden sich Zukunftshorizonte darüber hinaus durch die *Art und Weise ihres Umgangs mit Kontingenz*. Erzeugen sie geradezu Kontingenz um darüber interne Struktur aufbauwerte zu erhalten, wie man das vielleicht dem politischen System attestieren kann? Sind sie intern tendenziell eher kontingenzarm, haben aber Suchinstrumente zur Erzeugung von »externer« Kontingenz ausgebil-

det, wie man das etwa am Rechtssystem und dessen organisatorischen Einrichtungen zum Aufspüren von »Fällen« beobachten könnte? Wäre die Wissenschaft dann ein System, das in der Bewältigung von Kontingenz, dem Erzeugen von gesetzesförmigem, prognosefähigem Wissen einerseits dauernde Kontingenzvernichtung betreibt, dabei aber andererseits neue Kontingenzen mitproduziert, die dem System selbst eine zukünftige Gegenwart in Form der Gewissheit stets neuer ungelöster Fragen garantieren?

Niklas Luhmann (1976) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwei Aspekte, nämlich *gegenwärtige Zukünfte* – also Projektionen, etwa in Gestalt von Utopien – und *zukünftige Gegenwarten* in Gestalt von technologischen Orientierungen, kausalen oder stochastischen Verbindungen zukünftiger Ereignisse. Die zukünftigen Gegenwarten bringen, wie Luhmann sagt, neue Kontingenzen ins Spiel, in Form von Überraschungen und Abweichungen vom vorhergesehenen Ablauf der Dinge. Sie verlangen deshalb in der jeweiligen Gegenwart ihrer Kommunikation nach entsprechenden Mechanismen der Überraschungsverarbeitung: nach Lernen, Redundanzen, Umgang mit funktionalen Äquivalenten wie Vertrauen oder Risikokommunikationen. Mit Zukunft beobachten wir eine doppelte Bewegung, denn »we experience future as a generalised horizon of surplus possibilities that have to be reduced when we approach them« (Luhmann 1976: 141). Zukunft spannt also einen Möglichkeitsraum auf und markiert gleichzeitig die Mittel und Strategien des Kontingenzmanagements.

Im Folgenden will ich an zwei historischen Entwürfen der Universitätsentwicklung solche Möglichkeitsräume skizzieren. In einem zweiten Schritt analysiere ich – in aller gebotenen Kürze – einige strukturelle Aspekte der aktuellen Zukunftsbewältigung und konzentriere mich dabei auf die Organisationsebene. Vor dem historischen Hintergrund treten die Konturen der aktuellen Zukunftsentwürfe und ihre organisatorischen Verarbeitungsformen umso deutlicher hervor. Dabei will ich insbesondere die Umstellung von richtigkeitscodierter auf wahrheitscodierte Kommunikation vorführen und die organisatorische Herstellung und Verarbeitung von Kontingenz näher beleuchten.

3. Die Geschichte der Zukunft der Universität

Nach diesen Präliminarien kann die Feststellung nicht mehr überraschen, dass die *Zukunft der Universität* erst jüngeren Datums ist. Denn obwohl die ersten Universitäten im 11. Jahrhundert in Italien als Reaktion auf die ausufernden Rechtstreitigkeiten zwischen Kirche, Staat und Städten gegründet wurden, begann ihre Zukunft mit der humboldtschen Idee der Universität im Jahr 1809.

3.1. Die Idee der Universität

Dass Zukunft gerade an diesem Zeitpunkt als Problem hervortritt, ist umso überraschender, als zum Ende des 18. Jahrhunderts ein »großes Universitätssterben« ausgebrochen war, dem die meisten reputierten deutschen Universitäten zum Opfer fielen (vgl. Ellwein 1997: 111f.). Humboldts Reform mit ihrer *Idee der Universität* lancierte zum Zeitpunkt des universitären Niedergangs einen Zukunftsentwurf, der bis heute nachwirkt (von Humboldt 1964a).

Mit der *Idee* öffnet Humboldt einen Möglichkeitenraum, durch den er die Realität versteht und die Entwicklungsmöglichkeiten der Universität bestimmt. Die Idee bildet dabei allerdings nicht die Wirklichkeit ab, sondern ergänzt, wie Humboldt es nennt, das »Gerippe der Begebenheiten« und gibt der manifesten Wirklichkeit *ihren* Sinn. Die Idee wird entfaltet von der Figur des Geschichtsschreibers, der kreativ die Begebenheiten interpretiert, extrapoliert und in die Zukunft projiziert (von Humboldt 1964b: 594). Solche Formen individualisierbarer Zukunftsentwürfe sind nicht selten. So bezieht sich auch der charismatische Führer Max Webers (1972), die Figur des professionellen Therapeuten, der bei Ulrich Oevermann (2005) und Niklas Luhmann (1995) gleichermaßen auftritt, auf diese außergewöhnlichen individuellen Fähigkeiten, und auch Karl Weick merkt in seinem Band *Sensemaking in Organizations* (1996) an, dass der Manager ein Historiker sei, und dass Entscheidungen keine Wahl, sondern eine Interpretation darstellen.

Der humboldtsche Geschichtsschreiber generiert, mit Rückgriff auf historische Erfahrungen, die Zukunft. Die Zukunft der Universität ist dabei offen, und Humboldts Idee begründet dies. Sie sieht – im Gegensatz zu heutigen Reformern – davon ab, die Zukunft der Universität in einem

optimalen Organisationsmodell zu ordnen. Humboldt übt sich in Zurückhaltung, da er die Vorbedingungen für eine solche Lösung nie ganz erfüllt sieht. Sie setzen nämlich ein *vollständiges* Wissen und Verstehen der Gesamtheit jener Kräfte voraus, die in einer Gesellschaft wirksam werden. Humboldt meint, dass es einzig angemessen sei, den »Zufall« wirken zu lassen, der als die Summe der unerkannten sozialen Kräfte bestimmt wird. Neues wird geschaffen, indem die Gesellschaft der Herausforderung mit einem *thätigen Empfangen* entgegentritt, wenn die Zeit dazu reif ist. Ist sie reif, »reisst«, so schreibt Humboldt (1964c: 36), »die Gegenwart die Zukunft an sich«. Die aktuelle Zukunft bestimmt sich situativ.

Die programmatische Offenheit verbindet Humboldt mit drei Merkmalen der Universität. Erstens mit der scharfen Trennung von akademischer Produktion und staatlicher Verwaltung. Humboldt geht es darum, die wissenschaftliche Autonomie abzusichern. Dafür interpretiert er den staatlichen Zugriff auf Personen und Finanzen als wissenschaftlichen Autonomiegewinn. Diese Paradoxie – Freiheit durch Abhängigkeit – hat zwei parallele Verwaltungen innerhalb der Universität hervorgebracht, eine Zentralverwaltung, die neben internen Verwaltungsaufgaben besonders auf die Außenkontakte der Universität mit der Politik spezialisiert ist, und eine akademische Selbstverwaltung, die sich mit den wissenschaftsinternen Verwaltungs- und Koordinationsproblemen beschäftigt. Zweitens wirft die Autonomie der Wissenschaften das Problem der innerwissenschaftlichen Koordination auf. Sie soll allein sachbezogen und wissenschaftsintern, durch Vernunft und rationale Argumentation, sichergestellt werden. Inhaltlich weist Humboldt diese Aufgabe der Philosophie zu, organisatorisch wird sie durch die Arbeitsteilung mit dem Staat umgesetzt. Drittens, und für meine Argumentation am wichtigsten, wird die Universität durch Werte zusammengehalten, was auch bedeutet, dass die Universität nicht als Organisation angesehen wird, sondern als eine organisierte Institution. Die Institution beruft sich auf eine gemeinsame, verbindliche Wertgrundlage, die meist mit den Begriffen Freiheit und Einsamkeit umschrieben wird. Humboldt will durch das Nichteingreifen der Universitätslehrer in die Politik Freiheit für die Wissenschaft erreichen – eine eigenwillige politische Neutralität, die andere Länder nicht übernehmen. Universitäten haben dort neben Lehre und Forschung auch noch die Aufgabe, die öffentliche Debatte – oft auch enger: die Politik – mit wissenschaftlichem Wissen zu versorgen.

Mit Humboldts Universität wird ein meritokratisches System etabliert, in das klassen- und schichtunabhängig all jene aufgenommen werden, die über die nötige Intelligenz und den erforderlichen Fleiß verfügen. Dadurch unterscheidet sich die humboldtsche Bildungsreform beispielsweise von den Vorschlägen der französischen Aufklärer, die eine standesorientierte Reform anstrebten. Humboldt begründet diese Ausrichtung durch die bessere gesellschaftliche Verwertbarkeit der Absolventen und ihre größere Zahl. Überdies verspricht Humboldt, dass je freier die Universitäten agieren, desto größere ökonomische Vorteile für die Gesellschaft generiert werden. Karl Jaspers (und Rossmann 1961) wird diese und andere Werte im *Geist der Institution* zu einem Wertekanon bündeln, der dazu angetan ist, richtiges von falschem wissenschaftlichem Handeln zu unterscheiden. Es geht hier um eine richtigkeitscodierte, an Werten orientierte Zukunftskommunikation.

In der modernen Organisationssoziologie werden die Folgen dieser Wertorientierung als Unregierbarkeit oder als unzureichend entwickelte Organisation beschrieben. Die organisationssoziologischen Erklärungen dafür hängen vom theoretischen Blickwinkel ab. Karl Weick kennzeichnet die Universität als ein lose gekoppeltes System, das durch Koordinationsmangel, wenig Kontrolle und eine starke Trägheit charakterisiert ist (Weick 1976: 5). Lose Kopplung bringt eine vielfältige, umweltsensible, aber eigentümlich unregierbare Organisation hervor. In ihrem berühmten Aufsatz zum *garbage can model* charakterisieren Michael Cohen, James March und Johan Olsen (1972) diese Unregierbarkeit als »anarchisch«, was bedeutet, dass die Organisation Entscheidungsprozesse nicht steuern kann, dass Lösungen Probleme suchen, Ressourcen Entscheidungsträger anziehen und »organisational slack« entscheidenden Einfluss auf die organisatorischen Entscheidungsprozesse entfaltet. Der Mangel an Organisation kann auch mit der Akribie in der akademischen Produktion kontrastiert werden. Ashby schreibt: »All over the country these groups of scholars who would not make a decision about the shape of a leaf or the derivation of a word or the author of a manuscript without painstakingly assembling the evidence, make decisions about admission policy, size of universities, staff-student ratios, content of courses and similar issues based on dubious assumptions, scrappy data and mere hunch« (Ashby 1963: 93).

Um die organisationssoziologische Sicht auf die Universität zusammenzufassen, lässt sich sagen, dass selbst dort, wo die traditionelle Universität als Organisation bezeichnet wird, sie wesentlich durch das Fehlen der Organisation gekennzeichnet wird.

3.2. Kulturkritik der Universitätsentwicklung

Ich verweilte etwas länger beim humboldtschen Zukunftsentwurf, da er nicht nur national, sondern auch international ein hegemoniales Kraftfeld entfaltete. Dennoch war er von Anfang an nicht nur den preußischen Beamten suspekt, die bedeutende Teile der Reform gleich nach Humboldts Rücktritt als Minister rückgängig machten.

Auch Friedrich Nietzsche ist über die Wertgrundlage der Idee irritiert. Aber er entwickelt in seinen schon genannten Vorlesungen *Über die Zukunft der Bildungsanstalten* kein Gegenmodell, sondern präferiert nur andere Werte. Nietzsche entwickelt in den 70er Jahren des 19. Jahrhunderts einen Krisen-diskurs, der die Rückbesinnung auf das »Goldene Zeitalter« der Universität fordert und seinen Zukunftsentwurf auf neue Werte gründet. Nietzsches Entwurf ist elitär, denn der Eintritt der Massen in die geweihten Hallen der Wissenschaft und Weisheit profanisiert und entweiht die Universität. Er entfaltet überdies eine autarke Sichtweise auf die Universität, deren Aufgabe allein in der Selbstreflexion besteht. Verwertungsinteressen werden als »nationalökonomisches Dogma« dämonisiert und abgelehnt. Das neue Dogma verfolgt das Ziel der *raschen, verwertbaren* Bildung, bei dem »heute den Menschen (...) nur so viel Kultur gestattet (wird, M.H.), als es im Interesse des Erwerbs ist, aber so viel wird auch von ihnen gefordert« (Nietzsche 1983: 510). Die Zukunft der Universität liegt unerreichbar in einer inexistenten, aber wirkmächtigen Vergangenheit.

Es geht mir nicht darum, die beiden Entwürfe mit Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit zu vergleichen – obwohl das eine reizvolle Aufgabe wäre –, sondern darauf hinzuweisen, dass Humboldt und Nietzsche universitäre Zukünfte entwerfen, die auf Normen und Werten beruhen. Mit diesem Bezug auf Werte stabilisieren beide Autoren Erwartungen an die Universitätsentwicklung, was aber auch bedeutet, dass der Verstoß gegen die Norm immer nur auf das falsche Handeln weist, nie die Möglichkeit falscher Norm mitdenkt. Die Zeitbindung durch Normen hat soziale Kosten, die beispielsweise daraus erwachsen, dass zukünftiges Verhalten gegenwärtig festgelegt wird. Wir kennen aus der Technikregulierung, dass solche Festschreibungen zu innovationshemmenden Barrieren werden. Um dies zu vermeiden, reagiert das Rechtssystem beispielsweise mit unbestimmten Rechtsbegriffen – wie *der Stand der Technik* oder *der Stand von Wissenschaft und Forschung* –, durch die es versucht, diese hohen sozialen und politischen Folgekosten abzufangen. So beschäftigt sich die Technikfolgen-

abschätzung beispielsweise mit der Abwägung normativer Vorgaben und ökonomischer und sozialer Folgekosten. In der aktuellen Hochschuldiskussion findet sich kein Äquivalent für unbestimmte Rechtsbegriffe, sondern dort entfaltet sich eine ganz andere Strategie der Kontingenzbewältigung.

4. Aktuelle Zukunftsentwürfe

Dass Zukünfte in jeder Gegenwart neu entworfen werden, wird insbesondere deutlich, wenn uns die von Nietzsche kritisierten Bildungsanstalten heute als das Goldene Zeitalter akademischer Bildung erscheinen.¹

Mit den aktuellen Reformbestrebungen an Universitäten werden indes neue Akzente gesetzt. Zeichnete zu Nietzsches Zeiten die Ausbildung aus, dass zu wenig Wissenschaft gelehrt wurde, stören heute die wissenschaftlichen ›Verdickungen‹ in den akademischen Studien (Herzog 1997: 88). Roman Herzog, der ehemalige Bundespräsident, spricht von Verdickung, wenn den Studierenden mit Wissenschaft die Studienkarriere belastet wird. Er rät daher zu einer wissenschaftlichen ›Abmagerungskur‹, zu mehr Praxisorientierung und wissenschaftlicher Schonkost. Praxisbezug, die Verwertbarkeit der Forschung und eine Organisationsreform sind notwendig, um endlich die Unregierbarkeit der Universität zu beenden. Diese Annahme wird mit dem *New Public Management*, das die *Idee der Universität* ersetzen soll, verbunden (Hood 1991).

New Public Management bestimmt seit den 1980er Jahren die niederländische und die englische, seit den 1990er Jahren auch die deutsche Universitätsentwicklung (Schimank 2005). Es treibt die *Ökonomisierung der Wissenschaft* voran, wobei man zwischen einer ergebnisorientierten, allein an direkter Verwertbarkeit ausgerichteten, einer inputorientierten, nur am Sparen interessierten und einer prozessorientierten Ökonomisierung unterscheiden kann, die darauf abzielt, das Verhalten der Universität bzw. an der Universität zu rationalisieren. Mit Ökonomisierung richtet sich die Zukunft

1 Damit wird auch deutlich, wie eng Nietzsches Argument an Sokrates sich orientiert, dem der ewig gültige Satz zugeschrieben wird: »Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.« Früher war immer alles besser.

der Universität allerdings nicht länger an verbindlichen, kollektiv geteilten Werten aus, sondern an *Knappheit*.

Unter Knappheit will ich mit Luhmann (1991: 70ff.) den asymmetrischen Zugriff auf bestimmte Güter verstehen, bei dem der Konsum eines Akteurs den Konsum durch andere Akteure ausschließt. Es ist zu erwarten, dass Zukunftsentwürfe sich dann nicht länger an Werten, wie Freiheit oder Einsamkeit, orientieren, sondern an Allokationsstrategien. Die einen werden versuchen, Knappheit dauerhaft zu überwinden, denn es »mag erträglich sein, wenn morgen ein neuer Tag beginnt, und damit ein anderer zum Zug kommt. Je mehr aber jeder versucht, sich auf lange Zeit von Knappheit zu befreien, umso größer wird bei gegebener Mengenkonstanz die Knappheit für andere« (Luhmann 1991: 70). Die anderen werden versuchen, die Ungleichheiten aufrechtzuerhalten, weil sie Vorteile mit der Asymmetrie verbinden. Statt sich auf gemeinsame Werte zu verlassen, wird nun die Universität charakterisiert durch die widerstreitenden Versuche, die Allokationsfolgen in Zukunft entweder zu verfestigen oder zu überwinden.

Der Staat setzt mit dem New Public Management Knappheit als Orientierungsmarke durch und kontrolliert damit gleichzeitig die Folgen dieser Umstellung. Der Staat huldigt dieser »new theology of quality, efficiency, and firm«, wie Michael Power (1997: 98) sagt, und etabliert im Zentrum der Hochschule die widersprüchliche Situation, dass man die universitäre Autonomie fördern will und trotzdem jeder organisatorischen Eigenständigkeit misstraut. Diese Regulierungsparadoxie ist konstitutiv für die aktuelle Universitätsentwicklung. Deshalb verwundert es auch nicht, wenn die »Glaubensgrundsätze« des New Public Management eigentümlich ambivalent angelegt sind. Sie streben zwar an, das Wachstum des Staats zu verlangsamen oder gar rückgängig zu machen, staatliche Aufgaben zu privatisieren und den Markt als zentrale Instanz einzusetzen, weisen allerdings in unterschiedliche, sich teilweise widersprechende Richtungen, wenn es um die Umsetzung dieser Ziele geht. So schreibt New Public Management den Verbrauchern ebenso wie den Managern neue Freiheiten zu, es will gleichzeitig Partizipation und Expertise als präferierten Lösungsweg etablieren, und entmachtet den Staat und seine Agenten zugleich.

Mit der Umsetzung des New Public Management beobachten wir auch die *Organisationswerdung* der Universität; dieses Thema hat in der aktuellen Hochschulforschung besondere Prominenz erlangt (vgl. von Wissel 2007). Ab jetzt kann die Universität sich nicht mehr auf geteilte Werte und diszi-

plinäre Traditionen verlassen, sondern sie bedarf neuer Verfahren und »Ideen«, die ihr die Politik durch New Public Management als »Philosophie« und die Audits als Instrumente anbietet. Verliert die *Idee* ihre einigende Kraft, muss die Organisation an ihre Stelle treten. Dabei fehlt ihr allerdings die kollektiv geteilte Grundlage, denn universitäre Belange sind durch organisatorische Entscheidungen nicht vorab festgelegt, sondern ablehnbar, modifizierbar und manipulierbar.

5. Die Universität der Zukunft

Für die Zukunftsentwürfe hat die Umstellung auf Knappheit und die Emergenz der Organisation zur Folge, dass man nicht mehr von einer *Zukunft der Universität*, sondern nur von den Zukünften einzelner Universitäten reden kann. Um diese Zukünfte in einen kontrollierenden und koordinierenden Griff zu kriegen, spricht man von der *Universität der Zukunft*.

Was Humboldt vermied, nämlich einen Wettbewerb der Organisationsmodelle anzustoßen, findet heute begeisterte Anhänger. Man findet zahlreiche Entwürfe oder besser: Utopien der universitären Zukunft. Die Beiträge arbeiten vorteilhafte Alleinstellungsmerkmale einzelner Organisationsmodelle heraus, die unter Bedingungen der Knappheit sich als besonders erfolgreich erweisen, und sich im Wettbewerb um immer knappere Mittel durchsetzen sollen. Dabei fällt auf, dass die unterschiedlichen Vorschläge eine neue universitäre Monokultur propagieren. Vier solcher Monokulturen stelle ich kurz vor – auch um einige semantische Teilfelder des akademischen *Bullshit Bingo* zu erweitern.²

Die *lernende Universität* repräsentiert die Strategie, die Universität in ihrer alten Form weitgehend beizubehalten (vgl. Dill 1999). Lernen soll es der Organisation erlauben, sich effizienter, kundenfreundlicher und flexibler an

2 Bullshit Bingo ist ein Spiel, das in allen Kommissionen, Gremien und anderen Treffen an europäischen Universitäten und Forschungszentren gespielt werden kann. Wie beim richtigen Bingo hat jeder Spieler eine Mehrfeldertafel vor sich, auf der jedoch Zahlen zufällig verteilt sind. Allerdings unterscheidet sich Bullshit Bingo vom Bingo, da statt Zahlen Begriffe des akademischen *New-Speak* in den Zellen angeführt werden – Harvard, best practice, proactive, world class, win-win usw. Fällt in der Diskussion einer der Begriffe, wird die Zelle angekreuzt. Hat Spieler eine Spalte oder Reihe voll, muss er aufstehen und laut *Bullshit* schreien. Dann hat er gewonnen.

die sich laufend wandelnden Erwartungen unterschiedlicher Klienten anzupassen. Die lernende Universität unterscheidet sich von den anderen Organisationsformen der Universität der Zukunft, weil sie keinen Wettbewerb zwischen den Universitäten anstrebt, sondern sich auf Einsicht und Vernunft verlässt. Mit Lernen wird – nicht nur in der Hochschulforschung – immer eine größere Problemlösungskapazität verbunden und gleichzeitig übersehen, dass Lernen für Organisationen äußerst riskant ist, insbesondere weil Organisationen ja auf Routinen beruhen und sie ihr Wesen nicht lange verleugnen können. Lernen kann nie ein andauernder Zustand werden, sondern muss die Ausnahme bleiben (vgl. Luhmann 1995: 93).

Die *interdisziplinäre Universität* verbessert sich, indem sie die disziplinären Barrieren überwindet und so die Verwertbarkeit akademischen Wissens steigert. Verwertbarkeit bezieht sich auf gesellschaftliche Probleme, die quer zur disziplinären Struktur der Wissenschaft liegen. Zurzeit wird an der *Arizona State University* ein Modell einer rein interdisziplinär ausgelegten Universität umgesetzt (Macilwain 2007). Es erinnert stark an den Entwurf einer Strukturreform, der im letzten Winter an der Universität Bielefeld diskutiert wurde.³ Problematisch an dieser Organisationsform der Interdisziplinarität ist der Verlust der disziplinären Struktur. Es scheint, als ob man das Sitzen zwischen den Stühlen zur einzig legitimen Form des Sitzens umdeutet.

Wird statt Verwertbarkeit Effizienz als Fluchtpunkt universitärer Entwicklungen eingeführt, wird die *Universität unternehmerisch* (Clark 1998; Etzkowitz et al. 2000). Das bedeutet, dass die Universität ihre Verwaltung auf Management umstellt, die finanzielle Basis diversifiziert – weil die Vertreter dieser Zukunftsvision davon ausgehen, dass die Vervielfältigung der Abhängigkeit ein Indikator für erhöhte Autonomie ist –, sich stärker an der Verwertbarkeit des produzierten Wissens orientiert und trotzdem die akademische Wertgrundlage – Burton Clark (1998) nennt das *academic heartland* – hochhält. Der Erfolg der Unternehmensform soll in die Universität kopiert werden, ohne dass wirtschaftliche Erfolgskriterien mit jenen der Universität gleichgesetzt werden können.

3 Im Januar 2007 legte der Rektor der Universität Bielefeld ein Diskussionspapier vor, in dem er anregte, die Universität aus der Perspektive der Lehre neu zu organisieren. Alle Bachelor-, Master- und Promotionsstudiengänge sollten in je einer Organisationseinheit (*school*) organisiert werden, die von den Fakultäten dann mit Lehre »beschickt« werden. Dadurch, so argumentierte der Rektor, sollen bessere Bedingungen für die Forschung und größere Effizienz und Flexibilität der Lehre gesichert werden.

Die *exzellente Universität* versucht, alle angeführten positiven Merkmale gleichermaßen zu entwickeln. Mehr noch als andere Universitätsmodelle zielt die Exzellenzuniversität jedoch auf eine Binnendifferenzierung des Hochschulsystems ab. Unterschieden sich die Universitäten in Deutschland bisher nur wenig, hat sich die Exzellenzuniversität als hegemonialer Universitätstyp in den Köpfen der Politik, der Wissenschafts- und Hochschulverwaltung und der Öffentlichkeit festgesetzt. Sogar beredete Kritiker der Exzellenzinitiative wie Richard Münch (2007) problematisieren die Exzellenzuniversität nicht grundsätzlich, sondern nur mit Hinblick auf die Qualität der Exzellenz und die Verteilung der Ressourcen. Vollkommen offen bleibt, was mit der Mehrzahl der nichtexzellenten Universitäten geschehen soll.

Auch wenn die vier hier angesprochenen Zukünfte der Universitäten deutlich voneinander abweichen, wird von allen eine »Elite« etabliert. Allerdings geht es hier nicht mehr um eine, wie Weber sagt, »Geistesaristokratie«, sondern um eine neue »akademische Unternehmerschaft«. Zu Zeiten Max Webers bevölkerten »akademische Unternehmer« als Ausnahmeerscheinungen die naturwissenschaftlichen Fakultäten (Schluchter 1996), heute werden sie durch Anreizsysteme als dominanter Wissenschaftlertyp herangezüchtet und durchgesetzt. Unternehmerschaft, Effizienz und Elite sind allerdings keine Wertgrundlage für alle Universitäten und Universitätsmitglieder, sondern die Legitimationsgrundlage der Wettbewerbsgewinner. Die Verlierer – auf der Ebene der Organisation ebenso wie auf der der Organisationsmitglieder – teilen diese Auslegung der »Knappheit« nicht und die Universität reagiert auf die damit verbundenen sozialen Spannungen auf unterschiedliche Weise.

6. Von der Knappheit zum Risiko

Die Politik will die sozialen Folgen durch Recht eskamotieren. Je deutlicher die Folgen der finanziellen Umverteilung und der Zuschreibung von Exzellenz hervortreten, desto angestrengter werden Zugänge zur Problemlösung verbaut. Die Politik überredet die Universität, ihre strategischen Entscheidungskompetenzen an einen Hochschulrat abzugeben, der sich wesentlich dadurch auszeichnet, dass die Mehrheit seiner Mitglieder von außerhalb der Universität kommt. Jene organisationellen Arenen und Ver-

fahren werden abgeschafft, in denen die partizipative Deliberation organisationsinterner Differenzierungsfolgen bisher möglich war. Hier scheint deutlicher Reformbedarf nicht nur zu bestehen, sondern auch bald eingefordert zu werden. Denn obwohl die rechtlich-politische Strategie der Entdemokratisierung bisher recht erfolgreich war, werden langsam Gegenstrategien entwickelt. So wurden die selbst ernannten Manager der ETH Zürich von ihren Untergebenen – den Dekanen und Professoren – abgesetzt, weil ihnen der akademische *new speak* und sein hohler Managerialismus mit dem *academic heartland* nicht vereinbar schien. Oder die Belegschaft der Universität Roskilde lehnte sich dagegen auf, wegen falscher Investitionsstrategien gekündigt zu werden.

Neben den politischen und rechtlichen Ansätzen zum Umgang mit den Folgen der Knappheit erfordert die neue Autonomie der Organisation Planung, die über die bisher relevante Jahresfrist weit hinausgeht. Zwar verlangt politische Kontrolle immer noch den Erfolg im Rahmen der Jährlichkeit bzw. innerhalb eines Wahlzyklus,⁴ aber das universitäre Management muss insbesondere den langfristigen Erfolg ermöglichen. Die neuen Zukunftsentwürfe verlassen sich dabei auf interne Kontrollverfahren wie Evaluationen und Audits, die nicht nur die staatlichen Kontrollerwartungen befriedigen, sondern auch Koordinationsaufgaben übernehmen und überdies mehr Gerechtigkeit ermöglichen sollen. Audits überwinden die tradierte Unregierbarkeit, indem sie die lose gekoppelten Bereiche der Organisation enger zusammenbringen. Wenn beispielsweise leistungsorientierte Kennzahlensysteme entwickelt werden, die die fachbereichsüberschreitende Koordination der Abteilungen ermöglichen, etablieren sie über alle Fakultätsgrenzen hinweg einen operativen Zusammenhang von Lehre und Forschung, von Leistung und Leistungsverweigerung und organisieren die finanzielle und symbolische Ressourcenzuweisung, durch die die ehemals unabhängigen Bereiche in ein Wettbewerbsverhältnis gezwungen werden, bei dem der Zugewinn bei der Lehre notwendig Verlust bei der Forschung – und umgekehrt – bedeutet, und bei dem die Zuwächse der einen Fakultät nur durch Umstrukturierungen anderer Fakultäten finanziert werden können. Die ökonomischen, aber auch die akademischen Fehldispositionen werden nicht länger durch die lose gekoppelte Organisation absorbiert,

4 Müssen Strategien zu jedem Zeitpunkt ertragreich sein, werden Zahl und Umfang der potenziellen Strategien deutlich eingeschränkt, insbesondere wenn der Staat der Universität nicht mehr über den Weg traut.

sondern sie schlagen auf die Handlungsoptionen aller Akteure durch. Das traditionelle *laissez faire* ist keine angemessene Strategie, sondern die Universität muss auf wachsende Kontrolle, gegenseitige Beobachtung und intensiveren Wettbewerb umstellen.⁵

Die nächsten Schritte dieser Entwicklung lassen sich an der englischen Universitätsentwicklung illustrieren. Verlässt man sich auf Evaluationen, stellt sich schnell die Frage, wie zum Beispiel Lehr- und Forschungsevaluation gewichtet werden können. Evaluationen des Wissenschaftsrates (2007) haben beispielsweise ergeben, dass die Universität Bielefeld in der *Chemie* hervorragende Forschung betreibt, allerdings ineffizient organisiert ist. Die Forschung der TU Chemnitz wird als schlecht eingeschätzt, sie ist hingegen effizient organisiert. Wie werden diese beiden Evaluationsergebnisse konsistent und für alle zu vergleichenden Universitäten in eine systematische Beziehung zueinander gesetzt? Wenn die Ergebnisse von Audits und Evaluationen aufeinander bezogen, gewichtet und in eine Gesamtstrategie des Managements zusammengebracht werden müssen, zeigt der Blick nach England, wie Lösungsvorschläge aussehen könnten. Dort wurde im Jahr 2000 vom *Higher Education Funding Council of England* (HEFCE) ein zunächst noch rudimentäres Risikomanagement eingeführt (Huber 2008).

Die Umstellung auf Risiko bringt mit sich, dass insbesondere langfristige Planung zum zentralen Problem (und später auch Risiko, denn man kann ja auch falsche Entscheidungen treffen) für Universitäten wird. In den Jahren seit 2000 entfaltete der HEFCE eine heroische Suche nach Risiken, bei denen *Reputationsverluste* und *Reputationszunwächse* immer wieder beispielgebend diskutiert werden. Die Planungsgrundlagen der Universität sind problematisch: Was können Ursachen von Änderungen der Reputation sein, welche Faktoren können kurz-, mittel- oder langfristig darauf Einfluss nehmen? Kann die Universität Reputationsrisiken eindämmen? Wenn Reputation zu einem Risiko wird, wird damit deutlich, dass die Entscheidungsfolgen nicht mehr im Rahmen der Jährlichkeit akademischer Verwaltung abzarbeiten sind. Aber es geht nicht nur um die Langfristigkeit der Planung, sondern auch um die mit einer Risikoorientierung ver-

5 Eine unerwartete Folge dieser Entwicklung besteht darin, dass die Universität der tradierten organisatorischen Rahmenbedingungen, wie z. B. der Fakultäten, nicht länger zu bedürfen scheint und die Universitätsverwaltungen zu »centres of calculation« (Rose 1991) ausbaut. So werden neue Koordinationsmöglichkeiten eröffnet, die im Namen der Interdisziplinarität zunehmend auch genutzt werden.

bundenen Folgeprobleme. Luhmann (1991: 78) schreibt, »dass die Zeitbindungsform des Risikos auf eine neuartige Situation reagiert, in der das Spannungsverhältnis von Zeitdimension und Sozialdimension neuartige Probleme aufwirft«. Es ist hier anzumerken, dass Universitäten nicht gezwungen sind zu planen, weil sie Risiken ausgesetzt sind – das entspräche der »Risikogesellschaft« (Beck 1986) –, sondern weil sie planen können, gehen sie mehr und größere Risiken ein (vgl. Rothstein et al. 2006). Freilich stellt sich ihnen das Problem der Fehleranfälligkeit und damit der Folgen der Steigerung der internen Kontingenzen. Auf diese selbst generierten Überraschungen muss die Universität dann reagieren lernen.

Am englischen Fall des akademischen Risikos lässt sich zeigen, wie die Universitäten und das regulative Regime in Großbritannien experimentell Kontingenzen steigern und dabei neue Konfliktlinien zwischen jenen, die Risiken eingehen, und jenen, denen diese Risiken als Gefahren gegenüberstehen, herstellen. Man wäre geneigt von einer Beckschen *Risikouniversität* zu sprechen, bei der sich interne Konfliktlinien nicht mehr an der Verteilung der Ressourcen orientieren, sondern durch die Verteilungsmuster der Risiken bestimmt sind. *Risikokaskaden* durchziehen die Universität und verwandeln das Risikomanagement in das wichtigste Risiko, auf das sie reagieren muss (Huber 2008).

7. Schlussfolgerungen

Ich habe den Wandel bei Zukunftskonstruktionen und einige der Problemverschiebungen und Folgen zeigen können und dabei auch deutlich gemacht, wie die Zukunft der Universität in die Universität der Zukunft überführt wird. Die aktuellen Zukunftsentwürfe zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass es nicht mehr um Wissenschaft geht – wie noch bei Humboldt oder Nietzsche –, sondern um Differenzierung, Macht und die Entstehung von Reputationsoligarchien (Münch 2007). Die Universität der Zukunft ist erst am Beginn ihres Umbaus. Nachhaltige Veränderungen sind zu erwarten, wenn die sozialen Kosten der Universitätsreform durch die Organisation aufgefangen bzw. erträglich gestaltet werden sollen. Dabei wird die Zukunftsfähigkeit der Organisationsmodelle relevant – und es scheint keines der vorgestellten Modelle in der Lage zu sein, diese hohen Erwartungen erfüllen zu können.

Literatur

- Adam, B. 2005: Das Diktat der Uhr. Zeitform, Zeitkonflikte, Zeitperspektiven. Frankfurt /M.: Suhrkamp.
- Ashby, E. 1963: Decision making in the academic world. In P. Halmos (Hg.), *Sociological Studies in British University Education*. Keele: University of Keele, 93–100.
- Beck, U. 1986: *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Clark, B.R. 1998: *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational pathways of transformation*. Oxford: Pergamon Press.
- Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. 1972: A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17 (1) March, 1–25.
- Dill, D. 1999: Academic accountability and university adaptation: the architecture of an academic learning organization. *Higher Education* 38, 127–154.
- Ellwein, T. 1997: *Die deutsche Universität. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart*. Wiesbaden: fourier.
- Erhart, W. 2004: Die Managerin und der Mönch. Über die Zukunft unserer Bildungsanstalten. In D. Kimmich, A. Thumfart (Hg.), *Universität ohne Zukunft?* Frankfurt/ M.: Suhrkamp, 124–141.
- Etkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., Cantisano Terra, B.R. 2000: The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy* 29(2), 313–330.
- Herzog, R. 1997: Ansprache von Bundespräsident Roman Herzog vor Teilnehmern der Hochschulrektorenkonferenz am 8. Juli 1996 in Berlin, Schloß Bellevue. In J. Hollerith (Hg.) *Leistungsfähige Hochschulen – aber wie? Beiträge zur Hochschulstrukturreform*. Neuwied, 87–96.
- Hölscher, L. 1999: *Die Entdeckung der Zukunft*. Frankfurt/ M.: Fischer.
- Hood, C. 1991: A public management for all seasons. *Public Administration* 69 (1), 3–19.
- Huber, M. 2008 i.E.: Colonised by Risk. The emergence of academic risks in British Higher Education. In B. M. Hutter (Hg.), *Anticipating Risks and Organizing Risk Regulation in 21st Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- von Humboldt, W. 1964a: Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin. In A. Flitner, K. Giel (Hg.), *Wilhelm von Humboldt. Schriften zur Politik und zum Bildungswesen (Band IV)*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 255–266.
- von Humboldt, W. 1964b: Über die Aufgaben des Geschichtschreibers. In A. Flitner, K. Giel (Hg.), *Wilhelm von Humboldt. Schriften zur Anthropologie und Geschichte (Band I)*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 585–606.
- von Humboldt, W. 1964c: Ideen über Staatsverfassung, durch die neue französische Constitution veranlasst. Aus einem Brief an einen Freund vom August 1791. In A. Flitner, K. Giel (Hg.), *Wilhelm von Humboldt. Schriften zur An-*

- thropologie und Geschichte (Band I). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 33–42.
- Jaspers K., Rossmann, K. 1961: Die Idee der Universität. Heidelberg
- Koselleck, R. 1989: *Vergangene Zukunft: Zur Semantik geschichtlicher Zeiten*. Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Luhmann N. 1976: The Future Cannot Begin: Temporal Structures in Modern Society. *Social Research*, 43 (1) 130–152.
- Luhmann N. 1991: *Soziologie des Risikos*. Berlin: de Gruyter.
- Luhmann, N. 1995: Die Behandlung von Irritation: Abweichung oder Neuheit? In N. Luhmann, *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*. Band 4. Frankfurt/ M.: Suhrkamp, 55–100.
- Macilwain, C. 2007: The Arizona Experiment. *Nature* 447, 26. April 968–970.
- Münch, R. 2007: Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz. Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Nassehi, A. 1993: *Die Zeit der Gesellschaft: auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Zeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nietzsche, F. 1983: Über die Zukunft unserer Bildungsanstalten. In F. Nietzsche, *Werke in vier Bänden*. Salzburg: Caesar Verlag Band IV. 509–536.
- Oevermann, U. 2005: Wissenschaft als Beruf. Die Professionalisierung wissenschaftlichen Handelns und die gegenwärtige Universitätsentwicklung. *die hochschule* 1 / 2005, 15–51.
- Power, M. 1997: *Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Rose, N. 1991: Governing by Numbers: Figuring out democracy. *Accounting, Organization and Society* 16(7), 673–692.
- Rothstein, H., Huber, M., Gaskell, G. 2006: A Theory of Risk Colonisation: the spiralling logics of societal and institutional risk. *Economy and Society* 35 (1), 91–112.
- Schimank, U. 2005: New Public Management and the Academic Profession. Reflections on the German situation. *Minerva* 43, 361–376.
- Schluchter, W. 1996: Auf der Suche nach der verlorenen Einheit. Anmerkungen zum Strukturwandel der deutschen Universität. In W. Schluchter, *Neubeginn durch Anpassung? Studien zum ostdeutschen Übergang*. Frankfurt/ M.: Suhrkamp, 157–187.
- Weber, M. 1972: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Weick, K.E. 1976: Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* 21 (1): 1–19.
- Weick, K. 1996: *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- von Wissel, C. 2007: Hochschule als Organisationsproblem. *Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland*. Bielefeld: transcript.
- Wissenschaftsrat 2007: *Forschungsleistungen deutscher Universitäten und außeruniversitärer Einrichtungen in der Chemie. Ergebnisse der Pilotstudie Forschungsranking*. Köln. http://www.wissenschaftsrat.de/texte/pilot_ergeb_chemie.pdf (letzter Aufruf: 15. 5. 2008).